

Os 14 Pontos de Deming

As ideias de Edwards Deming nortearam o conhecimento a respeito da qualidade. Uma das principais é a constância de propósitos, que serve como agente libertador do poder de motivação, criando em todos os colaboradores satisfação, orgulho e felicidade no trabalho e no aprendizado. Os atributos de liderança, obtenção do conhecimento, aplicação de metodologias estatísticas, compreensão e utilização das fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria contínua da qualidade estão no âmago da filosofia de Deming. Os 14 pontos para Gestão descrevem o caminho para a qualidade total, o qual deve ser continuamente aperfeiçoado. São eles (Deming, 1990:18):

- Ponto 1: Criar uma constância de propósitos de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
- Ponto 2: Adotar a nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. a administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
- Ponto 3: Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade da inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto.
- Ponto 4: Acabar com a prática do negócio compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
- Ponto 5: Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
- Ponto 6: Fornecer treinamento no local de trabalho.
- Ponto 7: Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
- Ponto 8: Eliminar o medo.
- Ponto 9: Quebrar barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.
- Ponto 10: Eliminar *slogans*, exortações e metas dirigidas aos empregados.
- Ponto 11: Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.
- Ponto 12: Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas

administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.

Ponto 13: Estabelecer um programa rigoroso de educação e autoaperfeiçoamento para todo o pessoal.

Ponto 14: Colocar toda a empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

A qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como estas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas frequentemente. No entanto, Deming considera não ser suficiente cumprir apenas as especificações. É preciso utilizar os instrumentos de controle estatístico de qualidade, em vez da mera inspeção dos produtos. Ele recomenda, igualmente, a seleção criteriosa dos fornecedores que trabalham para a empresa.

Deming criticou o sistema empresarial norte-americano por não adotar a participação dos trabalhadores no processo de decisão. Argumentava que os gestores eram responsáveis pela maior parte dos problemas da qualidade, e que seu principal papel era o de remover as barreiras que impediam a realização de um bom trabalho.

Fonte: Marshall Jr., I. et al. (2010). *Gestão da Qualidade*. FGV Editora